



<b>PSC Home</b>	<b>Français</b>	<b>Contact Us</b>	<b>Help</b>	<b>Search</b>
<b>Research Home</b>	<b>About RD</b>	<b>Highlights</b>	<b>Documents</b>	<b>What's New</b>

## HUMAN RESOURCES AND COMPETENCIES OVER TIME

Mary Felice <sup>(1)</sup>

Research Directorate  
Policy, Research and Communications Branch

Public Service Commission of Canada

1998

### HUMAN RESOURCES AND COMPETENCIES OVER TIME

#### Historical & Management Context

The main centres of activity were small groups of people working cooperatively in cottage or craft industries and family farms.

Industrial Revolution - change from agricultural to industrial societies.

#### Human Resources & Competencies Events

- |                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Early times</b> | Ancient Romans structured work to be done by trained specialists who in turn were coordinated and motivated by managers. "These elements of human resource management - specialization by skill, coordination through hierarchy, and motivation by reward and punishment - prevailed throughout the Middle Ages and into the Industrial Revolution." (Baird, 1992) |
|                    | In the craft economy, workers were autonomous and had broad skills   |
| <b>1776</b>        | Adam Smith, in his work <i>The Wealth of Nations</i> , wrote about the economic advantages of the division of labour.  |
| <b>1800s</b>       | The mentor/apprentice model of work changed from guilds and home shops to assembly-line repetitive tasks that required few skills. Workers were interchangeable.   |
| <b>1832</b>        | Charles Babbage writes <i>On the Economy of Machinery and Manufactures</i> . He expands on Smith's division of labour by proposing that specialization is as relevant to mental work as it is to physical labour.  |
| <b>1868</b>        | <i>Canada Civil Service Act</i> establishes the Civil Service Board which had jurisdiction over the Inside Service (National Capital area) only.   |
| <b>1882</b>        | Board of Civil Service Examiners created by the <i>Civil Service Act</i> to examine potential recruits on their academic knowledge. A preliminary test to screen out those that were unfit for the civil service was followed by a selection examination.  |
| <b>1890s</b>       | Shop management systems - workplace dominated by machines and technology.  |

"Management philosophy . . . was epitomized by Henry Ford, who often wondered why workers brought their heads to work when all he really needed was their hands and feet." (Losey, 1998)

**1895** Birth of scientific management by Frederick W. Taylor.

**1908** The *Civil Service Amendment Act* replaced the Board of Civil Service Examiners with a permanent Civil Service Commission. Jurisdiction is still limited to the Inside Service.

**1911** Taylor publishes the definitive work *The Principles of Scientific Management*. "Most of the ideas in scientific management were already known before Taylor's time. Taylor's contribution was to combine them into one, all-inclusive philosophy." (Freeman, 1996) Workers' increased production was to be linked to raises and bonuses.

**1913** Industrial Psychology - As managers began to realize that the one scientific way of performing a job did not always work, it brought about a recognition of the importance of the individual. Hugo Munsterberg, an experimental psychologist at Harvard University, contributed methods for analyzing jobs in terms of their mental and emotional requirements and devised testing to help people perform their jobs better.

World War I

**1914-18** World War I encouraged the development of more and more tests to evaluate military recruits.

Refinements in assembly line work:

- division of labour into discrete elements
- automatic pacing
- caused employee turnover, wages and profits to greatly improve.

Unemployment rate reached 20% in the years after WW I.

**1920s** A primary concern of management was employees' individual differences.

Mechanization generated industrial growth and productivity increased substantially.

In the companies that had personnel departments, personnel staff were busy developing recruitment procedures, assessing skill needs and writing job descriptions.

Paternalistic benefits and attitudes - management knows best.

Foster Hewitt makes the world's first radio broadcast of a hockey game.

**1922**

Supreme Court of Canada rules that women are not "persons" who can be elected to public office. Overruled by the British Privy Council the following year.

**1928**

## The Great Depression

Following heavy Depression layoffs, unionization spread rapidly and challenged management control as the economy improved.

Female worker at Ganong's candy factory in St. Stephen, N.B., makes \$14/wk; her male foreman makes \$32/wk

## World War II

The first electronic digital computer, known as ENIAC, is introduced.

Postwar economy booms.

## Management trends:

- role-playing
- sensitivity training

First hydrogen bomb explodes at Eniwetok Atoll in the Pacific Ocean.

Drucker writes *The Practice of Management* and introduces the 5 basic roles of managers.

## Management trends:

- participative management techniques like Management by Objectives (MBO)

Beginning of employment equity with Women's Liberation and Civil Rights Movements.

**1929** The Taylor Society publishes a revised and updated practitioner's manual *Scientific Management in American Industry*. Elements of scientific management, such as time and motion studies, and time standards for job performance remain relevant and useful to modern management.

**1930s** Rise of the "human relations" era. Recognition of the link between supervision and morale. Start of discussions about employee empowerment, teamwork, and psychological motivation.

**1931**

**1932** The Hawthorne Studies, conducted by Elton Mayo, were the first to question the behavioural assumptions of scientific management. The studies concluded that human factors were often more important than physical conditions in motivating employees to greater productivity.

**1939-45** Personnel departments were challenged with hiring enough employees to keep plants and factories running. Thousands of women were recruited and trained to perform work previously reserved for men. There was a renewed focus on individual needs to increase workers' satisfaction and production.

**1946**

**1950s** Veterans, armed now with government sponsored degrees, increased the number of white collar workers. Rapidly growing companies used promotion as an easy way to motivate and reward employees. This in turn created an increased demand for training at the managerial level.

**1952**

**1954** Maslow's hierarchy of needs theory is published in his book *Motivation and Personality*. This provides a framework for gaining employees' commitment.

**1960s** "Managers began to realize that the solution to productivity problems did not lie in either the job or the employee, but in a combination of the two. . . . Managers became concerned about both the job and the worker and saw productivity as the result of properly matched jobs and people." (Baird, 1992)

Douglas McGregor's Theory X and Theory Y principles influenced the design and implementation of personnel policies and practices for over a decade.

**1963** The Civil Service Commission receives approval from Cabinet to set up a Language Training Centre. The estimated annual cost was \$900,000. By 1970 the budget was \$9 million.

First of the 8 million Canadian baby boomers (born 1946 to 1966) turn 18.

1964

1967

*Public Service Employment Act* and *Public Service Staff Relations Act* come into effect on March 31, 1967. Name changed to the Public Service Commission.

1968

Herzberg writes in *Harvard Business Review*, that to boost job satisfaction, make full use of employees,

Neil Armstrong and Edwin Aldrin Jr. become the first astronauts to walk on the moon.

1969

Peter and Hull satirize promotion to the level of incompetence in their book *The Peter Principle*.

**Management trends:**

- •PPBS & Zero-based budgeting
- •T-Groups
- •Synectics
- •Pert charts

1970s

Workers stifled by too much bureaucracy have leaders realizing that job design, employee satisfaction and morale are as important as hiring, benefits, and crisis management. The human potential movement leads to job enrichment and integrated task teams.

1974 study reveals that 75% of workers don't like their jobs.

*Sex and the Public Service* is written by Kathleen Archibald and published by the Public Service Commission in 1970.

Ongoing shift to a service-oriented economy

1973

David McClelland, a Harvard University psychologist, writes *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"* in *American Psychologist*. He asks "Do intelligence tests tap abilities that are responsible for job success?" and opens the discussion on how to test for competency.

Home computers are introduced.

1975

**Management trends:**

- quality circles
- employee attitude surveys
- team-building programs
- Japanese style management

1980s

Companies realize that encouraging commitment and increasing productivity at the same time as undertaking significant downsizing, requires employees to be involved in work redesign efforts.

Open offices become prevalent, along with the Dilbert comic strip.

Acceleration of office automation.

Blanchard publishes *The One Minute Manager* followed by several sequels and spin-offs.

1982

Boyatzis' book *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* outlines competence as applied to managerial work and also popularizes the term "competency."

Peters and Waterman publish *In Search of Excellence*, the all-time best-selling business book.

The compact disc is invented.

1984

Raven publishes *Competence in Modern Society* which, along with Boyatzis' book, brings the competency movement into the practitioners domain, no longer exclusive to academics

1989

*Public Service 2000 (PS2000)* initiative.

Senge describes the learning organization in *The Fifth Discipline*.

**Management trends:**

- change management
- process reengineering
- outsourcing
- Internet, Intranet, Extranet

**1990s** With continuing corporate downsizing in the early years, organizations become flexible and virtual while increasing employees' job insecurities. Narrow duty descriptions no longer fit changing work situations.

PSC & TBS publish *Profile of Public Service Leaders and Managers* in 1990 that "identifies core characteristics that define effective performance, characteristics that transcend specific functions, trends and preferred leadership styles of the day."

PSC publishes a series of guides on *Assessing for Competence*. Topics include different types of test instruments for personnel selection, linguistic profiles, assessing candidates with disabilities, and leadership and managerial talent.

**1992** *Public Service Reform Act* amends both the *Public Service Employment Act* and the *Public Service Staff Relations Act*. Greater flexibility for managers to respond quickly to changing operational requirements or to allow employees to acquire new skills. Also enabled the PSC to prescribe standards of competence to measure merit.

**1996** Personnel Renewal Council establishes the Competency Based Human Resources Management Action Group. "The Public Service is a high performing organization where the human resource management framework is flexible, accommodates the changing nature of work, and is based on competencies which support the organization's mission and values." (PRC, 1996)

**1998** Public Service Commission releases *The Wholistic Competency Profile (WCP): A Model* which describes 8 categories of competencies that go beyond the traditional KSAs to present a more complete picture of the worker.

A PSC review of competency use found that of 57 federal organizations surveyed, 32 are using competencies either in a pilot project (21) or in some aspect of HR (11), and 25 are not using competencies in their HR systems.

**The Future of Work:**

- the virtual organization: a distributed workforce that uses electronic technology to link workers and functions at scattered sites.
- a just-in-time workforce and motivating the temporary employee.
- the knowledge worker and avoiding obsolescence in technical skills.
- an increasingly diverse and older workforce

**2008** The flexible organization will require a dynamic workforce that does not limit itself to a rigid job description and a functional organizational position.

Employees will be increasingly measured by how much value they contribute to the business, not by whether they fulfilled predetermined objectives.

The focus of training/learning activities will be on performance improvement and not just on skill building.

Employees with varied skills and competencies will be valued more highly than those with a depth of expertise in a single area.

People who can learn new skills/competencies quickly will be highly valued in a faster changing world.



## References

- 60 HR Predictions for 2008. (1998 January). *Workforce*, p. 50-51.
- Baird, Lloyd S. (1992). *Managing Human Resources : Integrating People and Business Strategy*. Homewood, Illinois: Business One Irwin.
- Barner, Robert. (1995 March-April). Seven Changes That Will Challenge Managers - And Workers. *The Futurist*, p. 14-18.
- *Canada Year Book*. (1997). Ottawa: Statistics Canada.
- Caudron, Shari & Laabs, Jennifer J. (1997). It's Taken 75 Years to Say...Here's To You! *Workforce*, p. 72-81.
- Cipolla, Frank P. (1996 Spring) Human Resources Management in the Federal Government: A Retrospective. *The Public Manager*, p. 17-19.
- Freeman, Michael. (1996 Spring). Scientific Management: 100 Years old; Poised for the Next Century. *SAM Advanced Management Journal*, p. 35-41.
- Hodgetts, J.E., McCloskey, W., Whitaker, R. & Wilson,, V.S. (1972). *The Biography of an Institution: The Civil Service Commission of Canada, 1908-1967*. Montreal: McGill-Queen's University Press.
- Losey, Michael. (1998) HR Comes of Age. *HRMagazine*, p. 40-53.
- Personnel Renewal Council. (1996). *1996 Annual Report*.
- Robbins, Stephen P. (1993). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Sibbet, David & the Staff of HBR. (1997, September-October) 75 Years of Management Ideas and Practice 1922 - 1997. *Harvard Business Review*, Supplement.
- Walton, R.E. & Lawrence, P.R. (1985). *HRM Trends & Challenges*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

## Other Publications Mentioned

- Archibald, Kathleen. (1970). *Sex and the Public Service*. Ottawa: Queen's Printer.
- Babbage, Charles. (1832). *On the Economy of Machinery and Manufactures*. London: Charles Knight.
- Blanchard, Kenneth H. & Johnson, Spencer. (1982). *The One Minute Manager*. NY: Morrow.
- Boyatzis, Richard E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons.
- Drucker, Peter. (1954). *The Practice of Management*. NY: Harper.
- Herzberg, Frederick. (1968 January-February). One More Time: How Do You Motivate Employees?, *Harvard Business Review*, p.53-62.
- Maslow, Abraham. (1954). *Motivation and Personality*. NY: Harper.
- McClelland, David C. (1973 January). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*, p. 1-14.
- McGregor, Douglas. (1960). *The Human Side of Enterprise*. NY: McGraw-Hill.
- Peter, Laurence J. & Hull, Raymond. (1969). *The Peter Principle*. NY: Morrow.
- Peters, Tom & Waterman, Robert. (1982). *In Search of Excellence*. NY: Harper & Row.
- Public Service Commission of Canada. (1990 - 1993)). *Assessing for Competence (Series)*. Ottawa: The author.
- Public Service Commission of Canada. (1996). *The Wholistic Competency Profile: A Model*. Ottawa: The author.
- Public Service Commission of Canada & Treasury Board of Canada Secretariat. (1990). *Profile of Public Service Leaders and Managers*. Ottawa: The authors.
- Raven, John. (1984). *Competence in Modern Society: Its Identification, Development and Release*. London: H.K. Lewis & Co.
- Smith, Adam. (1937, orig. pub. 1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. NY: Modern Library.
- Senge, Peter. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. NY: Currency/Doubleday.

- The Taylor Society. (1972). *Scientific Management in American Industry*. Easton, PS: Hive Publishing Company. This is a facsimile reprint of the 1929 edition originally published in New York for The Taylor Society by Harper & Brothers.

### Links to Internet sites:

#### Public Service Employment Act

- English: <http://canada.justice.gc.ca/STABLE/EN/Laws/Chap/P/P-33.html>
- French: <http://canada.justice.gc.ca/STABLE/FR/Lois/Chap/P/P-33.html>

#### Public Service Staff Relations Act

- English: <http://canada.justice.gc.ca/STABLE/EN/Laws/Chap/P/P-35.html>
- French: <http://canada.justice.gc.ca/STABLE/FR/Lois/Chap/P/P-35.html>

#### PSEA as amended by the Public Service Reform Act (Office Consolidation version)

- <http://WWW.PSC-CFP.GC.CA/spb/index.htm>

#### The Frederick Winslow Taylor Collection

- <http://www.lib.stevens-tech.edu/collections/taylor/guide/index.html>

#### The Peter F. Drucker Foundation for Non-Profit Management

- <http://www.pfdf.org/index.html>

#### Dilbert Zone

- <http://www.unitedmedia.com/comics/dilbert/>

### Note

1. The views expressed in this document are those of the author and do not necessarily reflect those of the Public Service Commission.

PSC Home	Français	Contact Us	Help	Search
Research Home	About RD	Highlights	Documents	What's New

Canada



Accueil CFP

English

Contactez-nous

Aide

Recherche

Index Recherche

Au sujet de la DR

En vedette

Documents

Quoi de neuf

## CHRONOLOGIE DES RESSOURCES HUMAINES ET DES COMPÉTENCES

Mary Felice <sup>(1)</sup>

Direction de la recherche

Direction générale des politiques, de la recherche et des communications

Commission de la fonction publique du Canada

1998

### CHRONOLOGIE DES RESSOURCES HUMAINES ET DES COMPÉTENCES

#### Événements historiques et contexte de gestion

Les principaux centres d'activité consistaient en de petits groupes de personnes qui travaillaient ensemble dans des entreprises familiales ou artisanales et des exploitations agricoles familiales.

Révolution industrielle - passage de la société agricole à la société industrialisée.

#### Événements touchant les ressources humaines et les compétences

**Antiquité** Les Romains de l'Antiquité structurent le travail de sorte qu'il soit accompli par des spécialistes formés qui sont coordonnés et motivés par des gestionnaires. «Ces éléments de gestion des ressources humaines - spécialisation en fonction des compétences, coordination hiérarchique et motivation par récompense et punition - ont été présents tout au long du Moyen Âge et se sont étendus à la Révolution industrielle.» (Baird, 1992)

Dans l'économie artisanale, les travailleurs étaient autonomes et possédaient de vastes compétences.

**1776** Dans son ouvrage *The Wealth of Nations*, Adam Smith traite des avantages économiques que présente la division du travail.

**Années 1800** Le modèle de mentorat/d'apprentissage du travail passe des guildes et des ateliers à domicile au travail à la chaîne qui exige peu de compétences. Les travailleurs sont interchangeables.

**1832** Charles Babbage publie *On the Economy of Machinery and Manufacturers*. Il élargit la théorie de la division du travail proposée par Smith en laissant entendre que la spécialisation est aussi importante pour le travail intellectuel que pour le travail manuel.

**1868** La *Loi sur le service civil* permet la formation de la Commission du service civil, laquelle n'a d'autorité que sur le service intérieur (région de la capitale nationale).



«Henry Ford, qui se demandait souvent pourquoi les travailleurs apportaient leur tête au travail, alors qu'il n'avait besoin que de leurs mains et de leurs pieds, personnifiait la philosophie de la gestion.» (Losey, 1998)

**1882** La *Loi sur le service civil* crée la Commission des examinateurs du service civil pour tester les connaissances des candidats éventuels. Après un test préliminaire visant à éliminer à la présélection les candidats inaptes à faire partie du service civil, on procède à une épreuve de sélection.

**Années 1890** Systèmes de gestion d'ateliers - le marché du travail est dominé par la machinerie et la technologie.

**1895** Frédéric W. Taylor crée la direction scientifique.

**1908** La *Loi modifiant la Loi sur le service civil* remplace la Commission des examinateurs du service civil par la Commission du service public, un organisme permanent. Son autorité se limite encore au service intérieur.

**1911** Taylor publie *Les principes de direction scientifique*, un ouvrage déterminant. «La plupart des idées portant sur la direction scientifique étaient déjà connues avant l'arrivée de Taylor. Ce que Taylor a fait, c'est de les combiner en une philosophie unique.» (Freeman, 1996)  
L'augmentation de la productivité des travailleurs est fonction des augmentations et des primes.

**1913** Psychologie industrielle - à mesure que les gestionnaires commencent à réaliser que la méthode scientifique adoptée pour accomplir un travail ne fonctionne pas toujours, on commence à reconnaître l'importance de la personne. Hugo Munsterberg, chercheur en psychologie expérimentale à l'Université Harvard, propose des méthodes permettant d'analyser les métiers et professions en fonction de leurs exigences intellectuelles et émotionnelles. De plus, il conçoit des tests qui permettent aux gens de mieux faire leur travail.

Première Guerre mondiale

**1914-1918** La Première Guerre mondiale encourage l'élaboration d'un nombre de plus en plus grand de tests visant à évaluer les recrues militaires.

Le travail à la chaîne se structure :

- division du travail en éléments distincts;
- réglage automatique du rythme de travail;
- amélioration marquée du roulement du personnel, des salaires et des profits.

Après la guerre, le taux de chômage atteint 20p.100.

**Années 1920** L'un des principaux problèmes de gestion tient aux différences individuelles entre les employés.

L'automatisation entraîne la croissance industrielle, et la productivité augmente considérablement.

Dans les entreprises dotées d'un service de ressources humaines, les responsables du personnel s'attachent à élaborer des procédures d'embauche, à évaluer les exigences en matière de compétences et à rédiger des descriptions de travail.

Avantages et attitudes paternalistes - la direction sait toujours ce qu'il y a de mieux pour les employés.

Première mondiale : Foster Hewitt réalise la première radiodiffusion d'une partie de hockey.	1922	
La Cour suprême du Canada juge que les femmes ne sont pas des «personnes» qui peuvent occuper une charge publique. L'année suivante, ce jugement est annulé par le British Privy Council.	1928	
	1929	La Taylor Society publie une version révisée et mise à jour du guide du praticien intitulé <i>Scientific Management in American Industry</i> . Les composantes de la direction scientifique, comme le chronométrage et les études des mouvements, ainsi que les standards de temps d'exécution du travail sont toujours pertinents et utiles à la gestion moderne.
Crise de 1929.	Années 1930	Avènement de l'ère des «relations humaines». On reconnaît qu'il existe un lien entre la supervision et le moral des employés. Début des pourparlers concernant l'habilitation des employés, le travail en équipe et la motivation psychologique.
À la suite des mises à pied massives dues à la crise de 1929, la syndicalisation s'étend rapidement et compromet le contrôle exercé par le patronat à mesure que l'économie s'améliore.		
Une ouvrière de la confiserie Ganong de St. Stephen (N.-B.) gagne 14\$ par semaine alors que son contremaître en reçoit 32\$.	1931	
	1932	Les études Hawthorne, menées par Elton Mayo, sont les premières à mettre en doute les postulats sur le comportement établis par la théorie de la direction scientifique. Les études permettent de conclure que les facteurs humains sont souvent plus importants que les conditions physiques pour motiver les employés à être plus productifs.
Deuxième Guerre mondiale	1939-1945	Les services de ressources humaines ont peine à embaucher suffisamment d'employés pour que les usines et les manufactures continuent leurs activités. Des milliers de femmes sont embauchées et formées pour accomplir le travail auparavant réservé aux hommes. On met à nouveau l'accent sur les besoins de la personne afin d'améliorer la satisfaction et la productivité des travailleurs.
Lancement du premier ordinateur électronique numérique, connu sous le nom d'ENIAC	1946	
Essor de l'économie d'après-guerre.	Années 1950	Les anciens combattants, diplômés gouvernementaux en main, grossissent les rangs des cols blancs.
Tendances de gestion :		Les entreprises à croissance rapide se servent de l'avancement professionnel comme d'un moyen facile de motiver et de récompenser leurs employés. Par ricochet, on a de plus en plus besoin de former les cadres.
• jeu de rôles		
• entraînement au travail en équipe		
La première bombe à hydrogène explose dans l'atoll Eniwetok, au cœur de l'océan Pacifique.	1952	

Drucker publie *The Practice of Management* et présente les cinq fonctions de base du gestionnaire.

**1954** Maslow énonce sa théorie sur la hiérarchie des besoins dans *Motivation and Personality*. Ces publications établissent un cadre permettant d'obtenir l'engagement des employés.

**Tendance en gestion:**

- méthodes de gestion participative, comme la gestion par objectifs (GPO)

**Années**

**1960** «Les gestionnaires commencent à constater que la solution à leurs problèmes de productivité tient non pas au travail ou à l'employé, mais bien à une combinaison des deux... Les gestionnaires commencent à se soucier du travail et de l'employé et considèrent la productivité comme le résultat d'un appariement approprié d'emplois et de personnes» (Baird, 1992)

Débuts de l'équité en matière d'emploi, avec le Mouvement de libération de la femme et le Mouvement pour la défense des droits civiques.

La théorie des prémisses décisionnelles de Douglas McGregor influent sur la conception et la mise en oeuvre de politiques et de pratiques relatives au personnel pendant plus d'une décennie.

**1963** Le Cabinet autorise la Commission du service civil à établir un Centre de formation linguistique. On évalue le coût annuel à 900000dollars. Dès 1970, le Centre dispose d'un budget de 9millions de dollars.

Les premiers enfants du baby-boom -- c'est-à-dire les 8millions de Canadiens

**1964**

nés entre 1946 et

1966 -- atteignent l'âge de 18ans.

**1967** *La Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) et la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP) entrent en vigueur le 31mars1967. La Commission du service civil devient la Commission de la fonction publique.*

**1968** Dans un article pour le *Harvard Business Review*, Herzberg écrit qu'on doit mettre à contribution le plein potentiel des employés afin qu'ils tirent satisfaction de leur travail.

Neil Armstrong et Edwin Aldrin Jr. deviennent les premiers astronautes à marcher sur la lune.

**1969** Peter et Hull font la satire de la promotion jusqu'au seuil de l'incompétence dans *Le principe de Peter*.

**Tendances en gestion:**

- RCB et budgétisation à base zéro
- Perfectionnement psychosocial
- Synectique
- Graphiques PERT

**Années**

**1970** Les dirigeants constatent que les travailleurs sont étouffés par une bureaucratie trop lourde, et découvrent que la conception des tâches, la satisfaction des employés et le moral sont aussi importants que l'embauche, les avantages sociaux et la gestion des crises.

Une étude menée en 1974 révèle que 75p.100 des travailleurs n'aiment pas leur emploi.

Le mouvement des ressources humaines enrichit le travail et permet de former des équipes spéciales intégrées.

On continue de se déplacer vers une économie axée sur les services.

En 1970, la Commission de la fonction publique publie *Deux sexes dans la fonction publique*, écrit par Kathleen Archibald.

Naissance des ordinateurs personnels.

**Tendances de gestion :**

- cercles de qualité
- sondages sur l'attitude des employés
- programmes de constitution d'équipes
- gestion de style japonais

Les bureaux à aire ouverte deviennent très répandus, tout comme la bande dessinée Dilbert.

Accélération de la bureautique.

Blanchard publie *The One Minute Manager*, ouvrage auquel s'ajouteront plusieurs suites.

Peters et Waterman publient *Le prix de l'excellence*. Il s'agit du livre sur les affaires qui s'est le mieux vendu de tous les temps.

Invention du disque compact.

Peter Senge décrit l'organisation d'apprentissage dans son livre intitulé *La cinquième discipline*.

**Tendances de la gestion :**

- gestion du changement;
- réingénierie des processus;
- impartition;
- Internet, intranet, extranet

**1973** David McClelland, psychologue de l'Université Harvard, signe l'article «Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"» dans *American Psychologist*. Il remet en question la capacité des tests d'intelligence d'évaluer les aptitudes qui contribuent au succès professionnel et lance le débat sur les moyens d'évaluer la compétence.

**1975**

**Années 1980** Les entreprises comprennent que, pour inciter les employés à prendre intérêt à l'entreprise et pour améliorer la productivité tout en réduisant l'effectif, elles doivent faire participer les employés à la restructuration.

**1982** Dans son ouvrage intitulé *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, Boyatzis traite de l'application des compétences au travail de direction et popularise ainsi le terme «compétences».

**1984** Dans *Competence in Modern Society*, Raven, à l'instar de Boyatzis, insère le mouvement axé sur la compétence dans l'univers des praticiens, mouvement qui était naguère l'apanage des universitaires.

**1989** *Initiative Fonction publique2000 (FP2000)*

**Années 1990** En raison de la poursuite de la réduction des effectifs ministériels au cours des premières années, les organisations deviennent flexibles et virtuelles, ce qui accroît l'insécurité des postes des employés. Les descriptions de travail restrictives ne conviennent plus aux situations d'activité en évolution.

En 1990, la CFP et le SCT publient *Profil des leaders et des gestionnaires de la fonction publique*, dans lequel on «précise les caractéristiques générales qui définissent le rendement efficace, les caractéristiques qui transcendent les fonctions spécifiques, les tendances et les styles de leadership à la mode.»

La CFP publie une série de guides concernant L'évaluation des compétences. Parmi les sujets abordés, il y a les divers types d'instruments de test destinés à la sélection du personnel, les profils linguistiques, l'évaluation des candidats ayant un handicap ainsi que le leadership et le talent de gestionnaire.

- 1992** La Loi sur la réforme de la fonction publique modifie la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. Elle permet aux gestionnaires une plus grande flexibilité afin qu'ils puissent répondre rapidement aux besoins opérationnels changeants ou permet aux employés d'acquérir de nouvelles compétences. Elle permet également à la CFP de fixer des normes de compétence aptes à mesurer le mérite.
- 1996** Le Conseil du renouvellement du personnel met sur pied le groupe d'action sur la gestion des ressources humaines en fonction des compétences. «La fonction publique est une organisation de haut calibre où le cadre de gestion des ressources humaines est souple, adapté à la nature changeante du travail et fondé sur les compétences qui sous-tendent la mission et les valeurs de l'organisation.» (CRP, 1996)
- 1998** La Commission de la fonction publique publie Profil global de compétence: un modèle, qui décrit huit catégories de compétences qui vont au-delà des traditionnelles connaissances, aptitudes et habiletés afin de présenter un portrait plus complet du travailleur.

L'utilisation par la CFP de l'examen des compétences permet de constater que, des 57 organismes fédéraux étudiés, 32 utilisent les compétences soit dans un projet pilote (21) soit dans certains aspects des RH (11) et 25 ne recourent pas aux compétences dans leur système des RH..

#### Le travail de demain :

- une organisation virtuelle : des effectifs répartis utilisent la technologie électronique pour relier les travailleurs et les fonctions d'endroits éloignés
- des effectifs fonctionnant selon une formule juste-à-temps et des employés temporaires motivés
- des travailleurs polyvalents et l'élimination de l'obsolescence de la qualification des travailleurs
- des effectifs de plus en plus divers et âgés

- 2008** L'organisation souple aura besoin d'effectifs dynamiques qui ne se limitent pas à une description de travail stricte et à un poste doté de fonctions uniques.

Les employés seront de plus en plus évalués en fonction de leur engagement envers l'entreprise et non selon qu'ils atteignent ou non les objectifs prédéterminés.

Les activités de formation/d'apprentissage mettront l'accent non pas seulement sur l'amélioration du rendement, mais aussi sur l'acquisition de compétences.

Les employés qui possèdent des compétences diverses seront plus recherchés que ceux qui possèdent une expertise approfondie dans un seul domaine.

Dans un monde en constante évolution, les gens qui peuvent acquérir rapidement de nouvelles compétences seront très prisés.

#### Bibliographie

- 60 HR Predictions for 2008. (Janvier 1998) *Workforce*, p. 50-51.
- Baird, Lloyd S. (1992). *Managing Human Resources : Integrating People and Business Strategy*. Homewood, Illinois: Business One Irwin.
- Barner, Robert. (Mars-avril 1995). Seven Changes That Will Challenge Managers - And Workers. *The Futurist*, p. 14-18.



- *Annuaire du Canada* (1997). Ottawa : Statistique Canada.
- Caudron, Shari et Jennifer J. Laabs. (1997). It's Taken 75 Years to Say...Here's To You! *Workforce*, p. 72-81.
- Cipolla, Frank P. (Printemps 1996) Human Resources Management in the Federal Government: A Retrospective. *The Public Manager*, p. 17-19.
- Freeman, Michael. (Printemps 1996). Scientific Management: 100 Years old; Poised for the Next Century. *SAM Advanced Management Journal*, p. 35-41.
- Hodgetts, J.E., McCloskey, W., Whitaker, R. et V.S.Wilson. (1972). *Histoire d'une institution. La Commission de la fonction publique au Canada, 1908-1967*. Québec, PUL, 1975.
- Losey, Michael. (1998) HR Comes of Age. *HRMagazine*, p. 40-53.
- Conseil du renouvellement du personnel. (1996). *Rapport annuel de 1996*.
- Robbins, Stephen P. (1993). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- Sibbet, David et le personnel de HBR. (Septembre-octobre 1997) 75 Years of Management Ideas and Practice 1922 - 1997. *Harvard Business Review*, Supplément.
- Walton, R.E. et P.R. Lawrence. (1985). *HRM Trends & Challenges*. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press.

#### Autres ouvrages cités

- Archibald, Kathleen. (1970). *Les Deux sexes dans la fonction publique*. Ottawa : Imprimeur de la Reine.
- Babbage, Charles. (1832). *On the Economy of Machinery and Manufactures*. Londres : Charles Knight.
- Blanchard, Kenneth H. et Spencer Johnson. (1982). *The One Minute Manager*. NY : Morrow.
- Boyatzis, Richard E.(1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons.
- Drucker, Peter. (1954). *The Practice of Management*. NY : Harper.
- Herzberg, Frederick. (Janvier-février 1968) One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, p.53-62.
- Maslow, Abraham. (1954). *Motivation and Personality*. NY : Harper.
- McClelland, David C. (Janvier 1973) Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*, p. 1-14.
- McGregor, Douglas. (1960). *The Human Side of Enterprise*. NY : McGraw-Hill.
- Peter, Laurence J. et Raymond Hull. (1969). *Le principe de Peter*. NY : Morrow.
- Peters, Tom et Robert Waterman. (1982). *Le prix de l'excellence*. NY : Harper & Row.
- Commission de la fonction publique du Canada. (1990 - 1993). La série de l'évaluation des compétences. Ottawa : l'auteur.
- Commission de la fonction publique du Canada. (1996). *Profil global de compétences : un modèle*. Ottawa : l'auteur.
- Commission de la fonction publique du Canada et Secrétariat du Conseil du Trésor. (1990). *Profil des leaders et des gestionnaires de la fonction publique*. Ottawa : les auteurs.
- Raven, John. (1984). *Competence in Modern Society: Its Identification, Development and Release*. Londres : H.K. Lewis & Co.
- Smith, Adam. (1937, pub. orig. 1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. NY : Modern Library.
- Senge, Peter et Alain Gauthier. (1990). *La cinquième discipline : l'art et la matière des organisations qui apprennent*. Traduction et adaptation de l'américain par Hervé Plagnol. Paris, FIRST, 1991.
- The Taylor Society. (1972). *Scientific Management in American Industry*. Easton, PS : Hive Publishing Company. [Il s'agit d'une réimpression en fac-similé de l'édition originale publiée en 1929 à New York par Harper and Brothers pour le compte de la Taylor Society]

#### Liens Internet :

Loi sur l'emploi dans la fonction publique

- Français : <http://canada.justice.gc.ca/STABLE/FR/Lois/Chap/P/P-33.html>
- Anglais : <http://canada.justice.gc.ca/STABLE/EN/Laws/Chap/P/P-33.html>

Loi sur les relations de travail dans la fonction publique

- Français : <http://canada.justice.gc.ca/STABLE/FR/Lois/Chap/P/P-35.html>
- Anglais : <http://canada.justice.gc.ca/STABLE/EN/Laws/Chap/P/P-35.html>

La LEFP modifiée par la *Loi sur la réforme de la fonction publique* (version en codification administrative)

- <http://WWW.PSC-CFP.GC.CA/spb/index.htm>

La collection Frederick Winslow Taylor

- <http://www.lib.stevens-tech.edu/collections/taylor/guide/index.html>

La Peter F. Drucker Foundation for Non-Profit Management

- <http://www.pfdf.org/index.html>

Dilbert Zone

- <http://www.unitedmedia.com/comics/dilbert/>

Note:

1. Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles de la Commission de la fonction publique.

Accueil CFP	English	Contactez-nous	Aide	Recherche
<b>Index Recherche</b>	Au sujet de la DR	En vedette	Documents	Quoi de neuf

**Canada**